

# バリューチェーンの深化

価値協創モデルで示したバリューチェーンの各活動は、NSKの持つ諸資本を効率的に活用し、特に知的資本、製造資本、人的資本を中心とした内部資本の強みを活かすことで事業活動を強固なものにしています。各活動の概要と主要な資本、NSKの強み、またさらなる深化を目指すための課題を紹介します。▶ P.30-37 内部資本の強化



## バリューチェーンの深化

### 研究開発・設備開発

トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術、生産技術から成る「4コアテクノロジープラスワン」を基盤に、基盤研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術において、既存技術の発展や新しい技術、製品、サービスにつなげる活動。

### 提案～受注・量産準備

グローバルに連携をとりながら営業、技術部門が一体となって、客先ニーズ、社会ニーズを把握した上で、技術や価格提案やデモンストレーションを行い、受注に結び付ける活動。また、同時に新規設計を要する場合はお客様に納入する製品(量産品)の設計活動、工場での工程・製造設備などの準備活動を伴う。

資本の活用と強みの創出



- 4コアテクノロジープラスワンをベースとした環境を配慮した研究開発・設備開発
- R&D拠点を通じたグローバル体制とネットワークを通じた経験・ノウハウの蓄積、事業の強みを活かす特許戦略



- 技術者育成のための独自の教育機関や体系的教育プログラムを通じた技術人材の育成



- 顧客・サプライヤー・外部研究機関等との幅広いネットワーク



- 研究開発・設備開発を支える財務基盤、ターゲット分野への技術・設備関連投資

強み

- 自社での設備開発力
- 技術人材の層の厚さ
- 技術蓄積を通じた環境を配慮した課題対応力
- 顧客・外部との連携・共同開発体制を通じた製品開発力
- 安定した技術関連投資による商品力、設備開発力



- 品質・コスト・納期・開発力・サービス・マネジメント(QCDDSM)をベースとした設計、コスト管理、量産準備・対応
- マザー工場(口用語集)としてこれまでの生産技術・ノウハウをベースに海外工場の立ち上げや各種課題への対応を支援



- 地域横断的な体制と各地域の重要客先をカバーする体制



- お客様との信頼関係とブランド力の活用



- 設備投資を支える財務基盤

強み

- グローバルな営業力、展開力、供給力
- グローバルな営業人材とエンジニアとの連携による提案力
- 高品質と環境対応に裏打ちされたNSKブランド
- 製造設備の自社開発と専用設備による量産コストの低減
- 新規案件の迅速・確実・安定生産を実現するエンジニアリング力

深化のための課題と指標

課題	主要なパフォーマンス指標
<b>技術の伝承・進化</b> ● 技術変化を先取りした開発テーマの設定・推進 ● 技術の伝承、深化のためのエンジニアの育成、確保	● NIT(口用語集)受講者数: 539名 ● 成長のための技術関連投資: 対売上高3~4% ● 温室効果ガス排出量 Scope 1、2 ● 環境貢献型製品開発数 ● 技術提案件数 ▶ P.30-31 知的資本 ▶ P.42-49 環境マネジメント
<b>開発効率・品質</b> ● デジタルツイン活用による開発・評価効率向上 ● 開発段階で品質や効率を重視し、デジタルの活用による生産技術を向上 ● 環境をより配慮した設備開発(製品歩留まりの改善、リサイクル材活用、省エネ、省資源)	
<b>既存製品の商品力強化・新製品開発</b> ● 環境を配慮した製品開発 ● さらなるオープンイノベーションの活用	

課題	主要なパフォーマンス指標
<b>需要の変化に伴う最適地からの供給対応</b> ● 需要の変化に対応し、最適地からの供給対応(AM、ICE品、新商品)	● リードタイム削減率 ● 新製品の売上高 ● 生産性1.5倍 ▶ P.32-33 製造資本
<b>提案力</b> ● 変化する客先・社会ニーズを踏まえた技術提案力の向上	
<b>新たな価値創出</b> ● コト売りを含めた新しいスタイルでの価値・サービスの提案・提供	
<b>量産設計の効率化</b> ● 量産設計の効率化とリードタイム削減のためのコアアセット(資産化された差別化技術)の活用 ● 設計品質・製造品質(口用語集)の向上のためのプロセス管理強化 ● AI、シミュレーション活用による量産・評価効率向上	
<b>生産の超安定化・効率化</b> ● 生産におけるBCPの実効性強化 ● スマートファクトリー、次世代ラインの構築の取り組み ● 省エネ・省資源を高める生産設備・生産工程へのシフト	

## バリューチェーンの深化

### 調達

開発・設計部門が決定した仕様に基づき、製品に使われる原材料・部品および生産設備・副資材などを調達する活動。サプライヤーとの公正・公平・透明で社会や環境に配慮した取引を通じて、高いレベルのQCDと安定調達を実現。

### 生産・納品

製品製造では、品質・コスト・納期(QCD)に厳しい管理を行うため、製造、品質保証、生産技術、設備管理、生産管理、工場経理、総務労働など多岐にわたる業務連携が必要。産業機械事業本部、自動車事業本部がそれぞれ傘下に生産工場を持ち、適正在庫を保持し、適切なタイミングに納品を行う。

### 技術サポート・アフターマーケット

販売後の技術的なサポート、製品の修理、アフターマーケット [\[用語集\]](#) では、お客様・エンドユーザーの設備・機器のメンテナンス・補修にかかわる対応、CMS(状態監視システム)の活用によるMRO [\[用語集\]](#) を中心とした販売拡大。お客様からのフィードバックを受け、サービス、製品の改良や新製品開発などに反映。

資本の活用と強みの創出

- サプライヤーとの信頼関係に基づく有事の迅速な状況把握と連携対応、CSR視点の強化など持続可能なサプライチェーンの構築
- サプライヤーとの継続的な改善活動や共同開発によるQCD管理
- グローバル調達による柔軟な調達対応
- 経験のあるバイヤーによるサプライヤー選定スキル

強み

- ✓ レジリエントなサプライチェーン
- ✓ グローバル調達体制による最適地調達

- 生産革新に向けた継続的な改善活動、国内外工場の技能者に対する実習、トレーニングを通じた技術の伝承。高度なSPI(販売・生産・在庫)マネジメント人材による適切な在庫保有と厳格な在庫管理
- 国内20、海外47の生産工場・設備でグローバルな需要に対応
- 省エネ・省資源に向けた生産活動
- 客先・サプライヤー・地域社会との信頼関係をベースとした円滑な生産活動の推進

強み

- ✓ 高水準のSPIマネジメント [\[用語集\]](#)
- ✓ 優れた設備開発力と設備を使いこなす現場力・保全力
- ✓ グローバルな需要にタイムリーに対応できる生産体制
- ✓ コアバリューへのこだわり

- アフターマーケットにおける客先への技術提案やサポートの提供
- 顧客、エンドユーザーのフィードバックをもとに製品の不具合・破損状況に関する調査・解析を実施し、製品改良や新技術を提案
- 幅広い代理店、販売店ネットワークを通じて迅速かつきめ細かく対応し、他社製品についても補修・メンテナンス需要にも対応、定期メンテナンス以外の突発需要に対して、顧客を含めた流通チャネルを活かして即納体制で対応

強み

- ✓ 代理店、販売店ネットワークから獲得した調査・解析データに基づく技術提案・サポート力

深化のための課題と指標

### 課題

- |        |   |
|--------|---|
| 安定調達   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 供給柔軟性の確保とサプライチェーンBCP(事業継続計画)の実効性強化</li> <li>● サプライヤーポートフォリオの最適化</li> </ul> |
| 責任ある調達 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ</li> <li>● バリューチェーン全体での環境負荷低減</li> </ul>      |

### 主要なパフォーマンス指標

- サプライヤーのリスク評価・支援を計画的に実施
- サプライヤーCSR診断を2年に1回、約9割のサプライヤーを対象として実施
- ▶ P.41 サプライチェーンマネジメント

### 課題

- |               |  |
|---------------|--|
| モノづくりの深化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材の育成と確保、働きやすい職場づくり</li> <li>● 改善活動(APS)とデジタル技術を組み合わせたNSKの新たなモノづくり</li> </ul>                   |
| サービス品質        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要変動への機敏な対応ができるサプライチェーンの構築</li> <li>● 製品・技術サービスを通じたノウハウ蓄積とグローバル展開によるサービス向上</li> </ul>           |
| コアバリューのさらなる追求 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流にかかる環境負荷軽減に向けた取り組み強化</li> <li>● 生産活動における再エネの導入・省エネの推進</li> <li>● 設備機械のリスクアセスメントの徹底</li> </ul> |

### 主要なパフォーマンス指標

- NSKモノづくりセンター [\[用語集\]](#) における累計受講者数416名(FY2015-FY2023)
- 休業度率率 ● 客先の品質表彰
- ▶ P.32-33 製造資本 ▶ P.39 安全マネジメント
- ▶ P.40 品質マネジメント ▶ P.42-49 環境マネジメント

### 課題

- |      |   |
|------|---|
| 顧客満足 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発</li> <li>● チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成</li> </ul> |
|------|---|

### 主要なパフォーマンス指標

- 産業別または製品別シェア、売上
- ▶ P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗
- ▶ P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗